

【提言】

# 経営トップの心得 9箇条

～ 企業不祥事を発生させない“ESR”経営を ～

2009年1月

社団法人関西経済同友会  
企業経営委員会

# 目 次

---

I.提 言 .....	P 2
II.はじめに .....	P 3
III.経営トップの心得 9箇条 .....	P 5
IV.おわりに .....	P 9
V.参考文献・資料等 .....	P10
VI.活動内容 .....	P11
VII.2008年度企業経営委員会 名簿.....	P12

# I. 提 言

---

## 経営トップの心得 9 箇条

～ 企業不祥事を発生させない “ESR” 経営を ～

1. 人間力（素養、資質や品位など）は高く保たれているか、 自らの行いに恥じるところはないか
2. 現場を自分の五感で理解しているか、それを経営に活かしているか
3. 正しい判断基準を保っているか、ビジョンを示しているか
4. 人財（社員・後継者）を育成しているか、社員は生き生きしているか
5. 社内のコミュニケーションは風通し良く保たれているか
6. 企業経営は社会と調和しているか、会社基準は社会基準と合一しているか
7. チェック体制は機能しているか、強化しているか
8. 危機管理を行っているか、いざというときは大丈夫か
9. 情報を正しく発信しているか

(注) 「ESR」とは

ESR = “Executive Social Responsibility” とは、「経営トップ、経営首脳陣の社会的責任」を指す。

## Ⅱ.はじめに

---

### 1.企業不祥事とCSR

企業不祥事が多発する中、企業は、今まさに経営のあり方を問われている。

コンプライアンスの徹底や企業統治の確立・強化など、企業の社会的価値を維持し向上させる取り組みが広く行われ、更には企業の社会的責任（以下「CSR」と言う）が問われて久しいにもかかわらず、企業不祥事は一向に後を絶たない。

企業は、激変する経営環境や厳しい競争に打ち勝つため、経済合理性により営利を追求して、極力利益を生み出す活動を行う。しかし、企業には社会的存在という側面がそれと同時に存在し、倫理は経営に不可欠である。企業活動上の営利と倫理のバランスは常に適切に保たなければならない。

一方、お客様（消費者・ユーザー）をはじめとするステークホルダーや社会からの要請は絶えず複雑化・多様化している。

企業はそれらに向き合い、商品・サービスのイノベーション創造を絶えず進めるとともに、社会からの高い信頼を構築することによりその期待と評価に従来以上に応えて、社会とともに繁栄するために企業が果たすべき社会的責任を果たしていかなければならない。

### 2.CSRによる企業の社会的価値向上

関西経済同友会では、これまで新しい企業経営のあり方とその実践、社会に貢献する企業経営のための行動革新、並びに企業市民像などについて提言を行ってきた。直近では、2006年度に「CSR・企業倫理委員会」が、関西の先人達の教えをもとに「上方発 企業の社会貢献宣言」を発表、CSRを全うするためには「企業の社会的貢献」という考え方の本質的な理解とその実践が必要であると訴えた。

CSRには、地球温暖化問題に対する取り組みや社会貢献活動など、企業独自の強みやコーポレート・ブランドを確立していく面があるとともに、企業の社会的価値を損なうような様々なリスクを適切にコントロールし、経営基盤を固め、社会的価値を向上させていく面がある。

本委員会では、企業不祥事を発生させないためにはCSRの后者の面が重要と考えた。

### 3.企業不祥事を発生させない「ESR」経営を

「経営トップ」は企業を導くパイロット、舵取り役であり、ビジョンと正しい判断基準により正しい影響力を発揮して、企業を正しい道へ導き持続的な繁栄をもたらす重責を負う。企業に責任を負う経営トップには、企業と同様に、ステークホルダーや社会からの要請に向き合い、社会とともに繁栄するために果たすべき社会的責任（以下「ESR」と言う）がある。

また、「経営首脳陣」も経営トップに準じる存在として同様である。

本委員会では、企業が社会とともに持続的、継続的に繁栄し、企業不祥事が根絶されるためには、経

営トップ・経営首脳陣による「企業と社会」を主眼としたCSR経営の実践、高いESR経営の実践が必要と考えた。その際に心得られるべき事柄を9箇条に集約し、経営トップ・経営首脳陣へのメッセージという形で提言する。

## (参考) 「ESR」の意味

企業不祥事を発生させないためには「経営トップ、経営首脳陣の社会的責任」が重要であることから、「CSR」と同様に、“Executive Social Responsibility”の頭文字から「ESR」と称し、本提言のキーワードとした。

**「ESR」……経営トップ、経営首脳陣の社会的責任**  
**(ESR = “Executive Social Responsibility”)**

「ESR」とは、持続可能なビジネスの成功を図るためには、社会的責任ある行動が企業に必須であるという認識を維持、深化させる経営トップ・経営首脳陣の企業経営姿勢のことで、更に、事業活動やステークホルダーとの相互関係に社会問題、環境問題を自主的に取り入れる姿勢のことを指す。

※ 「社会的責任ある行動」とは、お客様（消費者・ユーザー）と社会の満足が企業の生み出す利益の源泉であると認識して、企業活動が社会の役に立つという倫理観に裏打ちされた企業行動を意味する。

「お客様（消費者・ユーザー）と社会の満足」が最も重要な価値観であると認識することこそ、市場主義において競争に打ち勝つことに他ならない。

※ ESRを果たすためには、営利と倫理との間に適切なバランスが必要である。

※ ESRは、法令等で定義されるなど義務として取り組まれるのではなく、むしろ倫理観の確立を前提として自ら進んで取り入れられなければならない。

### Ⅲ.経営トップの心得 9箇条

#### 1.人間力（素養、資質や品位など）は高く保たれているか、自らの行いに恥じるところはないか

##### ◆人間力は磨かれ、発揮されているか

- ・ 経営トップ、経営首脳陣（以下「経営トップ等」と言う）は、人間力を絶えず磨かなければならない。
- ・ 経営トップ等の人間力とは、企業の最高峰にふさわしい判断力を備えていることはもちろん、尊敬に値する品位があるなど、「人」としての総合力を指す。更には、「社会人」「会社人」「業界人」「文化人」としての素養、公平性・公正性、謙虚な姿勢、並びに高い倫理観などの要素を備えていることを意味する。

##### ◆企業の象徴として、率先垂範してリードしているか

- ・ 企業が生み出す商品（製品・サービス）は、企業が社会に提供する文化であり、経営トップ等はそれを先導するにふさわしい存在でなければならない。関係するステークホルダーに対しては、企業の象徴的存在として、自らへの評価が自社、ひいては業界への評価となる認識を持つ。
- ・ 経営トップ等は社員が常に範とする存在であり、その人間力が会社経営の品質を決めると言っても過言ではない。
- ・ 経営トップ等は、自らの人間力とそれに裏打ちされた人間的な魅力により、他の経営陣、社員に対して正しい影響力を発揮し、企業経営をより良い方向に導く。
- ・ そのためにも、他の経営陣、社員よりも意欲を持って、率先垂範して前向きに企業経営に取り組む。特に、意思決定にいたずらに時間をかけず、前向きな改革に向けた社内の動きを抑圧しない。

##### ◆企業を私していないか

- ・ 経営トップ等は、企業に対して責任を負うものの、企業は自分のものでなく、他の経営陣・社員によって、更にはお客様（消費者・ユーザー）をはじめとする多くのステークホルダーによって企業が支えられていることを日々思い改める。たとえ企業の創業者やオーナーであっても、決して企業を私しない。法人は代表者の個人のものでなく社員、ステークホルダー、社会のためのものであると心得る。なお、自らの地位や権力の濫用などにより、企業に対する公私を混同することは、論外である。
- ・ 経営トップ等は、「権力」と「権威」を取り違えない。他の経営陣や社員が自発的な同意の下に行動しているか否かを意識するとともに、様々な方法により絶えずそれを知ろうとする努力を怠らない。

## 2.現場を自分の五感で理解しているか、それを経営に活かしているか

### ◆現場で現実を知っているか

- ・ 経営トップ等は、会社の現場に足を運ぶ。
- ・ 現場の第一線において自ら五感で実際の状況、問題点や課題を認識し理解する。社員の動静、会社の姿、更にはお客様（消費者・ユーザー）が感じている実態は自分で把握、理解し、その上でそれらを経営に活かす。

### ◆社内の情報を正しく知っているか

- ・ 経営トップ等は、マイナス情報を大切にし、謙虚に耳を傾ける。
- ・ 派閥を作らず、イエスマンのみを取り巻きにしない。多くの社内情報チャンネルを維持し大切にす。決して自分を取り巻く特定の個人やグループのみを情報源としない。

## 3.正しい判断基準を保っているか、ビジョンを示しているか

### ◆企業のあるべき姿や方向性を示しているか

- ・ 経営トップ等は、他の経営陣、社員及びステークホルダーに対し、企業の社会的な使命、あるべき姿や目指すべき方向性などに関する正しいビジョンを明確に打ち出すとともに、必要なコミットメントを果たす。
- ・ ビジョンを提示する際には、企業理念や経営目標などにより明瞭に言語化するとともに、未来構造図を描くなど、具体的かつ定量的に打ち出し、はっきりと伝える。

### ◆ビジョンを診断し企業を導いているか

- ・ 経営トップ等は、企業の持続的な成長を可能とするような正しい確固たる判断基準を持ち、それに照らして絶えずビジョンを診断して、ビジョンの実現を図る。
- ・ 経営トップ等は企業を導くパイロットあるいは舵取り役であり、進むべき道を誤ることなく、持続的な繁栄へ、正しい道へ企業を導く重責を負っていることを重く受け止める。また、明確なビジョンと適切な判断基準により正しい影響力を発揮して、社内の組織・人財を正しく優れたものとし、よりよいものへと進化させて、その結果として、企業自体の品質を向上させる。

## 4.人財（社員・後継者）を育成しているか、社員は生き生きしているか

### ◆社員を大切にしているか

- ・ 経営トップ等は、企業活動に携わる社員を社会からの預かり物と心得る。
- ・ 企業の雇用は社会的責任であることを認識し、安易な人員削減を行わない。
- ・ 社会を構成する社員と、社員の生み出す商品（製品・サービス）によって、企業が高い社会性を有することができることを認識する。

- ・ 多様な雇用、社員が満足して働ける環境（E S環境=Employee Satisfaction[従業員満足度]）の確保や社員の福利増進に努め、また、労働に関する法令等を遵守してその精神を踏まえた就労環境の整備に心を砕く。

#### ◆社員、後継者を育成しているか

- ・ 経営トップ等は企業にとって、切れ目ない社員育成とそれを通じた社員の高い社会性が、企業の持続的な繁栄と社会的責任を達成するために不可欠であることを認識する。少なくとも、企業を構成する人財が育たないと企業は発展しない。
- ・ 経営トップは、トップになった時点から後継者育成の重責を負う。経営首脳陣も同様である。

## 5. 社内のコミュニケーションは風通し良く保たれているか

#### ◆社内コミュニケーションを良好に保っているか

- ・ 経営トップ等は、コミュニケーションを組織の血液と心得て大切にし、上下間、左右間ともに情報がよく流れるようにする。
- ・ マイナス情報に謙虚に耳を傾ける。また、企業自体も同様となるよう、必要な社内体制を構築し、社内の雰囲気作りを率先して行う。

#### ◆内部告発情報を尊重しているか

- ・ 経営トップ等は、内部告発情報に対して、謙虚に誠意をもって、迅速かつ厳正に対処する。また、内部告発者を確実に保護する制度を設けるなど、内部告発情報を提供する上での障害を取り除く。

## 6. 企業経営は社会と調和しているか、 会社基準は社会基準と合一しているか

#### ◆社会と調和する企業風土は醸成されているか

- ・ 経営トップ等は、企業経営と社会との間に感覚のずれを生じさせないように、絶えずチェックする。
- ・ お客様（消費者・ユーザー）をはじめとするステークホルダーから頂くご意見や株価など、様々な方法により会社基準と社会基準の乖離を積極的に知る。それらが乖離して「社会の非常識」となる「会社の常識」が存在する場合、速やかに軌道修正を行う。
- ・ お客様（消費者・ユーザー）の「安全・安心」を最優先するなど、お客様やステークホルダーを含めた社会全体との調和を考えるコンプライアンス体制を構築するとともに、企業が自ら社会との調和を推進するような企業風土・組織風土を醸成する。

#### ◆社会のための企業活動という認識は保たれているか

- ・ 経営トップ等は、お客様（消費者・ユーザー）のご満足が利益の源泉で、企業活動は社会の役に立つために行うという倫理観、価値観を持つ。
- ・ 経済合理性や競争に打ち勝つための市場主義のみを企業活動の原理・原則としない。また、企業活動上の営利と倫理のバランスに留意し、企業としての倫理を心得た上での営利活動でなければ、持

続可能なビジネスの成功に欠かせない社会からの支持は得られないことを、肝に銘じる。

- ・ 事業活動やステークホルダーとの相互関係に、社会問題、環境問題を自主的に取り入れる。企業活動は、自然、環境との共生を前提として、ステークホルダーとの共生によって行うことに留意する。また、企業市民の立場を自覚して地域社会に貢献する。

## 7. チェック体制は機能しているか、強化しているか

- ・ 経営トップ等は常にガバナンスが機能していることを確認し、その体制を維持する。
- ・ 企業倫理に悖るようなことが行われていないかも含めて、企業活動を客観的にチェックし組織を律する。そのための仕組みやルールを構築し維持するだけでなく、PDCAサイクルを実践し、より適切なチェック体制に向けた見直しを繰り返す。なお、経営トップ等自体もチェックの対象となることを、常に自覚する。
- ・ チェック機能を強化するために、例えば、適切な外部ブレーンを設けて適宜意見を受け、あるいは、社外取締役や監査役会などを強化する。

## 8. 危機管理を行っているか、いざというときは大丈夫か

### ◆平常時からリスクやクライシスをマネジメントしているか

- ・ 経営トップ等は、企業不祥事がもし発生した場合には「知らなかった」では済まされないことを肝に銘じる。
- ・ 企業活動の様々なリスクやクライシスに、発生した後からではなく平常時から絶えず備えを怠らず、常にいざという時を想定して経営に当たる。
- ・ また、危機管理の対象となるリスクやクライシスに想定外の事態がないかを含めて、平時に構築した危機管理体制が、緊急時に確実に機能することを、定期的に確認する。

### ◆説明責任に備えているか

- ・ 経営トップ等は、企業不祥事が万一発生した場合には、迅速かつ真摯に対応するとともに、お客様（消費者・ユーザー）、社会に対して自らが説明責任を果たす。

## 9. 情報を正しく発信しているか

### ◆外部への情報開示は適切か

- ・ 経営トップ等は、社外に対して、迅速性、透明性と正確性を重視した、分かりやすい情報発信を行う。なお、マイナス情報はむしろ第一に発信すべきものと心得る。
- ・ 社外に対して企業のビジョンを示すとともに、必要なコミットメントを果たす。

### ◆マスコミは社会の窓口と心得ているか

- ・ 経営トップ等はマスコミを単なる報道機関と捉えるのではなく、お客様（消費者・ユーザー）をはじめとする各種のステークホルダーを含めた社会と企業とを繋ぐ、重要な窓口であると心得る。
- ・ マスコミとの間に、大切な情報伝達・収集手段として普段から良好な関係を構築し保持するとともに、いざという時に正確な情報が伝達されるよう、平時から提供可能な情報を用いて、制度や技術などに関するマスコミの理解を深めることにも努める。

## IV. おわりに

---

経営トップ、経営首脳陣には、自ら襟を正して企業不祥事を許さない経営を実践する責任がある。また、企業を取り巻く様々なリスクやクライシスを未然に防止し、もし「失敗」を発生させてしまった場合には二度と繰り返させてはならない。

そのために必要な内容を、経営トップ、経営首脳陣に向けたメッセージという形でここに提言する。本提言「経営トップの心得9箇条」が企業の健全な活動と持続的な繁栄に資することを願ってやまない。

以上

## V. 参考文献・資料等

---

- ・「上方発 企業の社会貢献宣言 -志高き企業経営を目指して-」（2007年5月 関西経済同友会）
- ・「企業行動憲章実行の手引き（第5版）」（2007年4月 日本経済団体連合会）
- ・「企業と経営者のこれからを問う」日本経済新聞社 特別編集委員 森 一夫  
(NIKKEI NET「NETアイ プロの視点」2008/10/30 <http://www.nikkei.co.jp/neteye5/>)
- ・「企業倫理とは何か 石田梅岩に学ぶCSRの精神」 平田 雅彦（PHP研究所）
- ・「失敗学実践講義 -だから失敗は繰り返される-」 畑村 洋太郎（講談社）
- ・「アダム・スミス -『道徳感情論』と『国富論』の世界」 堂目 卓生（中央公論新社）
- ・「現場で生かすリスクマネジメント -顧客不祥内報から企業を守る法-」 上野 治男（ダイヤモンド社）
- ・「リスクの中に自由あり -市民社会におけるリスクマネジメント-」 上野 治男（東京法令出版）
- ・「指導者の条件」 松下 幸之助（PHP研究所）
- ・「実践経営哲学」 松下 幸之助（PHP研究所）
- ・「決断の経営」 松下 幸之助（PHP研究所）
- ・「会社は頭から腐る-あなたの会社よりよい未来のために『再生の現場からの提言』」 富山 和彦（ダイヤモンド社）
- ・「会社の品格」 小笹 芳央（幻冬舎）
- ・「企業価値向上論講義 社長の器」 佐山 展生（日本経済新聞出版社）
- ・「CSR 『働きがい』を束ねる経営」 日経CSRプロジェクト編（日本経済新聞出版社）
- ・「『超』人間力」 岡本 呻也（PHP研究所）
- ・「CSR入門 -『企業の社会的責任』とは何か-」 岡本 享二（日本経済新聞社）
- ・「企業の社会的責任とコーポレート・ガバナンス -非財務情報開示とステークホルダー・コミュニケーション-」  
首藤 恵、竹原 均（上…『証券経済研究』2008年6月・第62号 財団法人日本証券経済研修所）  
（下…『証券経済研究』2008年9月・第63号 財団法人日本証券経済研修所）
- ・「企業の社会的責任（CSR）への取り組みとパフォーマンス：企業収益とリスク」  
首藤 恵、増子 信、若園 智明（『証券経済研究』2006年12月・第56号 財団法人日本証券経済研修所）
- ・「価値創造型CSRによる社会変革 -社会からの信頼と社会的課題を克服するCSR-」（2008年5月 経済同友会）
- ・「CSRイノベーション-事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造- 日本企業のグッドプラクティス」  
(2007年5月 経済同友会)
- ・「経営者のあるべき姿とは-確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナリズムとリーダーシップ-」  
(2007年5月 経済同友会)
- ・「CSR推進ツール」  
(2005年10月 日本経済団体連合会)
- ・「第15回企業白書 『市場の進化』と社会的責任経営-企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて-」  
(2003年3月 経済同友会)
- ・「社会貢献に向けての企業経営の革新 -良き企業市民像を求めて-」（1992年1月 関西経済同友会）
- ・「企業の行動革新 -世界に開かれ、社会に貢献する企業経営-」（1990年3月 関西経済同友会）
- ・「新しい企業のあり方とその実践をめざして -昔の時からルールづくりの時代へ-」（1973年10月 関西経済同友会）
- ・「守りのCSR から、攻めのCSR へ-活動領域を整理して実質的な経営革新を」  
野村総合研究所 経営コンサルティング部主任コンサルタント 伊吹 英子（NIKKEI NET CSR 研究の最前線）

## VI.活動内容

---

2008年

- |        |         |   |
|--------|---------|---|
| 6月23日  | 正副委員長会議 | 「活動方針について」  |
| 9月16日  | スタッフ会   | 「今後の委員会活動ならびに提言作成について」  |
| 9月22日  | 正副委員長会議 | 「今後の委員会活動ならびに提言作成について」  |
| 10月3日  | 講演会     | 「なぜ止まない企業不祥事」<br>講師：(株)日本経済新聞社 特別編集委員兼論説委員<br>森 一夫 氏                        |
| (同日)   | 正副委員長会議 | 討議（講演会に関連して）  |
| 12月2日  | 講演会     | 「企業不祥事～“発生メカニズム”と再発防止に向けた“経営者の役割”～」<br>講師：立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 教授<br>池田 耕一 氏 |
| (同日)   | 正副委員長会議 | 討議（講演会に関連して）  |
| 12月15日 | 正副委員長会議 | 「『上方発・企業の社会貢献宣言』について」<br>及び「委員会提言内容（案）について」                                 |
- 2009年
- |       |         |                |
|-------|---------|----------------|
| 1月13日 | 正副委員長会議 | 「委員会提言（案）について」 |
| 1月16日 | 常任幹事会   | 提言（案）の審議       |
| (同日)  | 幹事会     | 提言（案）の審議       |
- 提言記者発表

# VII.2008 年度企業経営委員会 名簿

(2009年1月 現在)

委員長	山中 諄	南海電気鉄道	会長兼CEO
副委員長	村田 隆一	三菱東京UFJ銀行	副頭取西日本駐在
〃	小椋 昭夫	バンドー化学	会長
〃	黒田 章裕	コクヨ	社長
〃	石黒 和義	JBCCホールディングス	社長
〃	岸 秀隆	監査法人トーマツ	パートナー
〃	門脇 英晴	日本総合研究所	特別顧問
〃	神林 比洋雄	プロティビティ・ジャパン	社長
〃	金 庚助	日本サムスン	常務大阪支店長
〃	井上 伸夫	内藤証券	取締役兼専務執行役員
〃	濱田 康男	関西電力	常務
〃	戸川 和良	近畿日本鉄道	常務
〃	上田 雅弘	あずさ監査法人	代表社員
〃	清水 春生	エクセディ	社長
〃	播島 幹長	燦ホールディングス	会長
〃	高江洲 文雄	コミュニチュア	副社長
〃	沖津 嘉昭	日本証券業協会大阪地区協会	地区会長
〃	安藤 温規	高島屋	副社長
〃	千地 耕造	サントリー	取締役
〃	西東 久	りそな銀行	執行役員
〃	山田 達也	アプライズ	社長
〃	姜 允善	POSCO JAPAN	副社長 営業本部長
スタッフ	福地 俊明	南海電気鉄道	総務室お客さまサービス部長
〃	小林 敏二	南海電気鉄道	経営政策室経営企画部課長
〃	吉田 育代	三菱東京UFJ銀行	企画部経済調査室
〃	濱田 修弘	バンドー化学	経営情報システム部 事業システムグループ グループ長
〃	繁浪 マリエ	コクヨ	社長室室長
〃	白木 重行	日本ビジネスコンピューター	理事
〃	千崎 育利	監査法人トーマツ	パートナー
〃	吉本 澄司	日本総合研究所	調査部関西経済研究センター所長
〃	嶋田 英樹	プロティビティ・ジャパン	大阪事務所所長
〃	田中 俊一	日本サムスン	課長

スタッフ	田中 芳美	内藤証券	内部監査部長
〃	富原 啓介	関西電力	企画室企画グループリーダー
〃	倉橋 孝壽	近畿日本鉄道	経営企画部長
〃	柏原 恭太	あずさ監査法人	アドバイザー・事業部マネージャー
〃	政岡 久泰	エクセディ	常務管理本部長
〃	的羽 元司	燦ホールディングス	取締役総務部長
〃	高田 宏康	コミュニチュア	理事企画総務部経営企画室長
〃	飯島 一夫	日本証券業協会	大阪地区協会事務局長
〃	横山 和久	高島屋	大阪店営業企画担当次長
〃	山下 洋介	サントリー	大阪秘書室専任部長
〃	桶谷 重雄	りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局グループリーダー
〃	増山 達夫	りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局マネージャー
〃	宮田 正徳	アプライズ	取締役営業部長
代表幹事スタッフ	田中 克宜	関西電力	秘書室マネージャー
〃	廣瀬 茂夫	三井住友銀行	経営企画部部長
〃	中西 義史	三井住友銀行	経営企画部金融調査室室長代理
事務局	斉藤 行巨	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	松尾 康弘	関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
〃	與口 修	関西経済同友会	企画調査部主任
〃	向井 仁	関西経済同友会	企画調査部